

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-7 (SCA-7)
FEB UNSOED

**EFEKTIVITAS SASARAN KINERJA PEGAWAI, INSTRUMEN
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PENGANTI DP-3**

Oleh :

Isnaeni Sumiarsih¹⁾

Email: isnaenisumiarsih@yahoo.com

ABSTRACT

PP No.10 of 1979 on the Assessment of Civil Service Employment Implementation is substantially incompatible with current conditions. List of Employment Assessment Implementation Employment or known as DP3 is not in accordance with the course of bureaucratic reform that emphasizes on performance. Therefore, issued PP 46 Year 2011 on Job Performance Assessment of civil servants as a revision of Government Regulation No.10 Year 1979. Performance appraisal consists of two elements of SKP and Work Behavior with the weight of SKP element assessment of 60% and work behavior of 40% . Performance performance of individual employees is very important in achieving organizational goals.

In the assessment of individual performance of civil servants in addition to paying attention to the main duties and functions, also to assess the additional tasks assigned to the individual civil servants concerned. Instruments Performance appraisal Individuals of civil servants include: (1) Performance appraisals are based on the Individual Performance Goals (SKIs) performed by comparing work realizations with targets of quantity, quality, time and cost aspects, multiplied by the weight of activities; (2) Assessment of work behavior is done by observation according to predetermined criteria; (3) Performance appraisal is done by combining SKI assessment with work behavior assessment. Assessment in SKP covers aspects of quantity, quality, time, or cost. While the assessment of the work act includes elements: Service Orientation, Integrity, Commitment, Discipline, Cooperation, and Leadership. In addition to conducting Job Duties Activities that have become tasks and functions, if an employee has additional duties related to the position, it can be assessed and assigned to additional tasks.

Keywords: DP3, SKP

PP No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil secara substansi sudah tidak kompatibel dengan kondisi saat ini. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pegawai atau yang dikenal dengan DP3 sudah tidak sesuai dengan jalannya reformasi birokrasi yang menekankan pada kinerja. Oleh karena itu, dikeluarkan PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sebagai revisi dari PP No.10 Tahun 1979. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu SKP dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 %. Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam penilaian kinerja individu PNS selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu PNS yang bersangkutan. Instrumen Penilaian kinerja Individu PNS meliputi : (1) Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, dikalikan

dengan bobot kegiatan; (2) Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan; (3) Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian dalam SKP meliputi aspek-aspek kuantitas, kualitas, waktu, atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan. Selain melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan.

Kata kunci : DP3, SKP

PENDAHULUAN

PP No.10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil secara substansi sudah tidak kompatibel dengan kondisi saat ini. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan pegawai atau yang dikenal dengan DP3 sudah tidak sesuai dengan jalannya reformasi birokrasi yang menekankan pada kinerja. Oleh karena itu, dikeluarkan PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sebagai revisi dari PP No.10 Tahun 1979. Peraturan baru tersebut diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dan terukur untuk setiap pegawai. Melihat tuntutan lingkungan strategis, pada peraturan lama sudah banyak yang tidak relevan.

Pembinaan PNS saat ini lebih ditekankan kepada prestasi kerja yang berlandaskan pasal 12 dan pasal 20 UU 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam RUU ASN dijelaskan terkait pembinaan prestasi PNS, pasal 20 menegaskan terkait dengan Kenaikan Pangkat dilakukan penilaian prestasi kerja. Pasal tersebut yang mendasari SKP dibuat sebagai pengganti DP3. Penilaian prestasi kerja PNS berdasarkan prinsip : Objektif, Terukur, Akuntabel, Partisipatif, keterlibatan dalam penyusunan tersebut berasaskantransparansi, jadi siapapun yang menilai maka akan memiliki jawaban yang sama, misal jika target kinerja pegawai yang ingin dicapai dalam satu tahun adalah 10, namun hanya tercapai 5, maka semua orang akan bisa menyimpulkan pegawai tersebut hanya bekerja 50%.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (performance appraisal) seorang pegawai. Dilingkungan Pegawai Negeri Sipil dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP3-PNS dirasa telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkaitan langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi.

Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi (bkn.go.id).

Beberapa tinjauan terkait dengan implementasi DP3 PNS selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak

dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai “amat baik” atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”. Dalam hal atasan langsung sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian. Maka, setelah dilakukan proses kajian yang panjang dan mendalam mengenai DP3 PNS, durumuskan metode baru dalam melihat kinerja PNS melalui pendekatan metode SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Melalui metode ini, Penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja. Dari hal tersebut timbul pertanyaan mengenai seberapa efektifkah SKP sebagai instrumen penilaian dalam mengukur kinerja PNS? Serta apa saja kelebihan, kekurangan, dan hal-hal yang berpotensi menyebabkan kegagalan dalam penilaian prestasi kerja sebagai pengganti DP3?

PEMBAHASAN

Potensi Kelemahan Serta Hambatan Dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja individu pegawai secara akurat dan akuntabel sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen dan administrasi kepegawaian, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen pegawai, seleksi, mutasi, rotasi, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Pengendalian dan pengawasan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien apabila ada standar, indikator atau faktor yang dapat diukur dengan mudah dan jelas. Tidak hanya bersifat kualitatif atau berdasarkan perkiraan atau perasaan. Ketika tidak ada standarisasi, penilaian akan sangat mungkin didominasi oleh perasaan subjektif. Dalam DP3, yang merupakan penilaian akhir tahun di instansi pemerintahan, pada proses penentuan dan pengukuran lebih cenderung pada asas kira – kira. Standar indikator pengukuran yang tidak jelas dan merit sistem tidak memiliki peran yang berarti dalam penilaian DP3 menyebabkan performa kinerja organisasi jauh dari target proporsional. Seharusnya organisasi memiliki 4 hal penting kaitannya dengan performa organisasi untuk mencapai tujuan, yaitu standar kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, serta korelasi dan perbaikan kinerja (Azizy, 2007 : 122-124)

Untuk melihat lebih jauh mengenai kelemahan yang ada dalam DP3, perlu ditinjau lebih dalam mengenai bias dalam penilaian. Ada beberapa bentuk bias yang biasa ditemukan dalam penilaian (Armstrong, 2005) diantaranya adalah sebagai berikut.

a. Halo Effect

Merupakan bias yang terjadi apabila kualitas yang luar biasa dari individu menjadi dasar peringkat dari keseluruhan. Dalam bias penilaian ini, rating kinerja individu bukan merupakan hal yang penting. Halo effect dikaitkan dengan penilaian pada kesan pertama yang tetap utuh meskipun masalah berkembang.

b. Horns Effect

Merupakan bias yang berkebalikan dari Halo effect, terjadi apabila satu kualitas buruk dari individu menjadi dasar peringkat dari keseluruhan.

c. Liniency effect /Harshness Effect

kecenderungan bentuk bias penilaian berupa penilaian subjektif kepada pegawai dengan kecenderungan pengawas menilai sangat tinggi. Kesalahan ini juga disebut kelonggaran negatif. Evaluator biasanya berdalih bahwasal itu memotivasi karyawan dan membuat mereka merasa nyaman, padahal tidak demikian.

d. Central tendency Effect

Bias dalam bentuk menilai seluruh pegawai dengan nilai rata-rata dan dianggap gagal untuk membedakan antara pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan mereka yang membutuhkan dukungan khusus. Dalam hal ini penilai sangat pelit untuk memberikan nilai.

e. Recently Effect

Bias dalam bentuk menilai kinerja pegawai dengan melihat apa yang telah dilakukan saat ini dan melupakan penilaian sebelumnya.

Efek bias tersebut banyak ditemukan pada DP3. Hal ini mengakibatkan kinerja organisasi maupun performa kinerja individu tidak dapat maksimal karena subjektivitas dalam penilaian. Pada akhirnya banyak tupoksi yang tidak terselesaikan dan tumpang tindih tugas diferensiasi. Secara rinci, sisi kelemahan yang ada pada DP3 antara lain sebagai berikut.

1. Adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsur kesetiaan. Bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Selain sangat kualitatif, kriteria penilaian dari unsur kesetiaan ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman, seperti kriteria pada unsur Kesetiaan yaitu “tidak pernah mengeluarkan ucapan/tulisan yang bertujuan mengubah Pancasila/UUD 1945. Padahal di era reformasi ini tuntutan untuk menyempurnakan konstitusi tersebut bukan suatu hal yang tabu lagi tetapi sudah merupakan mainstream masyarakat. Oleh karena itu, unsur kesetiaan ini sebaiknya dihilangkan saja dan penilaian kesetiaan bisa diintegrasikan kedalam unsur ketaatan, dimana ukuran kesetiaan seorang PNS terhadap negara ini bisa dilihat dari seberapa jauh pegawai tersebut mau mentaati peraturan yang ada (Muhammad, 2008).

2. DP3 merupakan sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale* dan *critical incident method*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias *liniency effect*, *central tendency effect*, dan *recency effect*. Karena adanya resiko demikian, bisa dipikirkan untuk mencoba mengubah metode tersebut menjadi metode gabungan antara metode yang berorientasi ke masa lalu dengan yang berorientasi ke masa yang akan datang, seperti metode management by objective (MBO), dimana dengan berlakunya UU No. 43/1999 yang paradigma pembinaan PNS mulai bergeser kearah prestasi kerja PNS, maka dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing instansi pemerintah, PNS yang menjadi obyek penilaian harus dilibatkan dalam membuat atau menentukan target-target yang akan dicapainya, sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaian target tersebut. (Muhammad, 2008).

3. Banyak masalah yang timbul pada saat penilaian atau pengisian DP3, karena proses penilaian hanya terjadi pada akhir tahun atau pada akhir periode. Salah satu masalah yang

terjadi karena penilaian hanya pada akhir periode ini adalah terjadinya bias recency effect. Bias ini terjadi apabila pihak penilai (atasan) hanya menilai berdasarkan hasil pengamatan/penilaian kinerja pada waktu terakhir mendekati waktu/ periode penilaian, tanpa memerhatikan prestasi kerja pada waktu yang lalu. Sebagai contoh, apabila bawahan pada akhir tahun menunjukkan prestasi kerja buruk, tanpa mempertimbangkan kinerja yang baik pada awal tahun, maka bawahan tersebut dinilai buruk atau rendah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penggunaan buku kerja harian mungkin bisa dijadikan salah satu solusi. Penggunaan buku harian tersebut adalah dengan tujuan melakukan pencatatan terhadap semua aktivitas kerja sehari-hari, sehingga dari hari ke hari, bisa diketahui hasil pencapaian prestasi kerja, dan pencatatan harian prestasi kerja tersebut bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja atau pengisian DP3 (Muhammad, 2008 : 219).

4. Pada proses penilaian kinerja PNS, DP3 hanya merupakan produk akhir, sehingga sering kali DP3 tidak dipergunakan untuk keperluan apa pun, kecuali hanya untuk 2 hal; untuk kenaikan pangkat dan sebagai dasar keputusan promosi. Idealnya penilaian kinerja merupakan suatu rangkaian proses yang berkesinambungan dan tidak ada akhirnya, sehingga hasil penilaian kinerja bisa dipergunakan untuk kegiatan lainnya seperti urusan penggajian, untuk keperluan pendidikan (training), atau untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan bawahan, sehingga bisa dilakukan upaya pengembangan, dan bimbingan-penyuluhan (coaching-counseling). Dengan melihat keberadaan DP3, jelaslah bahwa DP3 tidak bisa dipergunakan untuk mengetahui keadaan bawahan, ataupun dipergunakan untuk pengambilan keputusan pengembangan. Hal tersebut disebabkan karena DP3 hanya berisi hasil evaluasi yang berbentuk angka, dan tidak ada sedikit pun mencantumkan uraian tentang keadaan atau deskripsi kinerja bawahan. Apabila ingin lebih memfungsikan DP3 sebagai penilaian kinerja, tentunya diperlukan perubahan yang cukup besar pada sistem penilaian kinerja PNS.

5. Penilaian kinerja seharusnya didasarkan pada hasil analisis jabatan, untuk mendapatkan penilaian yang tepat pada unsur yang dinilai. Pada kenyataannya, DP3 tidak pernah mendasarkan pada analisis jabatan, bahkan jarang sekali ada analisis jabatan yang tepat dan komprehensif pada jajaran Pemerintah Daerah, padahal jelas sekali fungsi analisis jabatan adalah sangat penting dan mendasar. Analisis jabatan merupakan muara untuk kegiatan kepegawaian lainnya, termasuk kegiatan penugasan (deskripsi pekerjaan), serta penilaian kinerja. Penilaian kinerja tanpa analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan yang jelas dan riil, ibarat pemberian nilai tanpa dasar atau mengawang-awang.

6. Pada DP3 tidak tercantum standar penilaian yang jelas, sehingga sering kali proses pemberian nilai DP3 bersifat perkiraan kepantasan, dan sangat subjektif. Secara teoritis, standar penilaian kinerja harus memenuhi beberapa kriterias, sementara apabila mengamati formulir DP3, sama sekali tidak terlihat kriteria-kriteria yang terdapat pada standar kinerja, sehingga bisa disimpulkan bahwa DP3 disusun tidak berdasarkan standar kinerja yang jelas dan spesifik.

7. Tidak pernah ada mekanisme *feedback* atau umpan balik pada proses penilaian kinerja PNS. Proses umpan balik merupakan hal yang sangat penting, sehingga pihak yang dinilai bisa memahami hasil penilaian atasan. Fungsi umpan balik yang lain adalah diketahuinya kekuatan dan kelemahan bawahan, yang nantinya dapat digunakan sebagai keputusan kepegawaian lainnya: apakah seorang bawahan memiliki kekurangan sehingga perlu diberikan bimbingan, penyuluhan, atau pelatihan; atau apakah bawahan memiliki kelebihan sehingga perlu diberikan penghargaan (reward) atau bahkan promosi. Mekanisme umpan

balik juga merupakan perwujudan dari keterbukaan, dan komunikasi yang transparan antara atasan dan bawahan, yang justru akan menambah besar kepercayaan (trust), dan komitmen antarkedua belah pihak, yang ujungnya dapat meningkatkan prestasi kerja.

8. Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 adalah merupakan sifat atau ciri pribadi seseorang, sehingga tipe penilaian tersebut merupakan personnel appraisal system. Kelemahan dari sistem penilaian berdasarkan ciri sifat pribadi antara lain adalah; (1) ciri sifat seseorang tidak dapat memberikan informasi yang banyak tentang kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; (2) sulit dicari keandalan dan objektivitasnya, sehingga sering terjadi bias; dan (3) penilaian cenderung ditujukan pada kualitas pribadi, bukan hasil kinerjanya. Dengan mengetahui banyaknya kelemahan dalam penilaian menggunakan unsur ciri sifat, maka apabila diinginkan mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dan objektif, sudah saatnya dilakukan perubahan pada DP3.

Banyaknya kekurangjelasan pada sistem penilaian, terutama tidak adanya standar penilaian yang jelas, maka sering kali dalam proses penilaian sering terjadi kesalahan penilaian akibat unsur subjektivitas atau penilaian tidak berdasar standar tertentu. Kesalahan penilaian tersebut antara lain bias central tendency dan bias leniency. Bias penilaian tersebut bisa diminimalkan apabila dalam proses penilaian, diberikan standar yang jelas dan spesifik (muhammad, 2008 : 221).

Untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada DP3, Penilaian kinerja terhadap pegawai kemudian disempurnakan dengan Penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yaitu SKP dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian unsur SKP sebesar 60 % dan perilaku kerja sebesar 40 %. Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi.

Dalam penilaian kinerja individu PNS selain memperhatikan tugas pokok dan fungsi, juga melakukan penilaian terhadap tugas tambahan yang dibebankan kepada individu PNS yang bersangkutan. Instrumen Penilaian kinerja Individu PNS meliputi : (1) Penilaian kinerja berdasarkan pada Sasaran Kinerja Individu (SKI) yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, dikalikan dengan bobot kegiatan; (2) Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan cara pengamatan sesuai kriteria yang telah ditetapkan; (3) Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKI dengan penilaian perilaku kerja (tangkilisan, 2005 :164). Penilaian dalam SKP meliputi aspek-aspek kuantitas, kualitas, waktu, atau biaya. Sementara Penilaian perilaku kerja meliputi unsur: Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin, Kerjasama, dan Kepemimpinan.

SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja. Selain melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatan, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Penilaian prestasi kerja Pegawai akan mulai dilaksanakan serentak pada bulan Januari 2014 mendatang. SKP dan perilaku kerja sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Penilaian pegawai dalam PP 46/2011 meliputi dua sisi, yaitu penetapan kinerja dan disiplin pegawai. Penilaian melalui SKP dianggap lebih adil, obyektif, transparan, akuntabel dan terukur. Penilaian dimulai dari penetapan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh PNS secara individual. Uji coba dilakukan pada tahun 2013 di seluruh Kementrian dan lembaga, khususnya yang telah melaksanakan reformasi birokrasi dan mendapatkan tunjangan kinerja. Ekspektasi BKN, pada tahun 2014 semua SKP sudah berjalan dengan baik, dan pemerintah bisa mengukur setiap kinerja masing-masing pegawai. Indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian mengacu kepada indikator organisasi, sehingga penilaian ini pada akhirnya mampu menjawab kinerja organisasi.

Di beberapa instansi, SKP mulai diujicobakan sejak tanggal 1 April 2013. Keberhasilan sistem penilaian ini, perlu tiga syarat utama, yakni komitmen pimpinan, budaya kinerja, serta manajemen kinerja. Ada tiga syarat utama agar pelaksanaan penilaian berjalan efektif. Syarat tersebut yaitu komitmen pimpinan, budaya kinerja, serta manajemen kinerja itu sendiri. Jika ketiga syarat tersebut terpenuhi, pada 2014 semua SKP sudah berjalan dengan baik, dan pemerintah bisa mengukur setiap kinerja masing-masing pegawai.

Penilaian prestasi kerja diproyeksi mampu untuk memberikan penilaian secara komprehensif dan memiliki ukuran yang jelas. Namun di sisi lain terdapat potensi kelemahan dan hambatan. Potensi kelemahan dan hambatan dalam implementasi penilaian prestasi kerja dengan SKP dan perilaku kerja antara lain sebagai berikut:

SDM yang kurang dalam hal kompetensi dan moral pada proses penilaian.

Dalam penilaian prestasi kerja potensi hambatan yang muncul yaitu ketidakselarasan antara pelaksana penilaian dengan mekanisme penilaian prestasi kerja itu sendiri. Sangat mungkin terjadi apabila hasil penilaian tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena pejabat penilai tidak tahu persis mekanisme yang ada di SKP ataupun Perilaku Kerja. Oleh karena itu, harus ada proses breakdown yang jelas agar kompetensi penilai mencukupi untuk melaksanakan penilaian secara maksimal, sehingga temuan dari hasil penilaian dapat digunakan sebagai evaluasi secara jelas.

Pada tahap ujicoba memang membuahkan hasil yang signifikan, tetapi jika diimplementasikan secara menyeluruh akan terlihat gap distorsi. Hal ini bisa timbul karena kompetensi SDM penilai antara pusat dan daerah tidak sama. Apabila diimplementasikan secara prematur, tanpa ada diklat penilaian prestasi kerja di daerah secara intensif, penilaian tidak bisa berjalan secara maksimal. Di samping itu, harus ada motivasi moral, agar tidak terjadi kecurangan dalam penilaian. Untuk menghindari kecurangan, Audit penilaian harus memiliki dokumentasi yang jelas dan komprehensif serta menggunakan TI seperti e-performance yang diaplikasikan di Kementrian Keuangan, agar transparansi dan akuntabilitas bisa dipertanggungjawabkan.

KESIMPULAN

Pada sistem penilaian menggunakan penilaian prestasi kerja masih ada yang perlu dibenahi agar lebih efektif. Dalam hal ini adalah SDM aparatur agar penilaian prestasi kerja bisa maksimal. Selain itu penyempurnaan penilaian dengan multi rates agar objektif sehingga bisa diidentifikasi secara jelas permasalahan yang ada terkait performa kinerja

pegawai. Mengubah mindset pegawai di bawah manajemen BKN lebih dari 4 juta pegawai agar bisa mewujudkan hubungan atasan bawahan lebih harmonis, mereduksi kesewenang – wenangan atasan pada bawahan, bawahan tidak bisa seenaknya, dan publik juga turut menilai, bukanlah hal yang mudah.

Penilaian prestasi kerja adalah hal yang revolusioner bagi Pemerintah. Penilaian prestasi kerja bukan semata-mata untuk memvonis pegawai baik atau buruk, tapi juga digunakan untuk mengevaluasi dan menata pegawai. Dengan Penilaian prestasi kerja bisa dilakukan identifikasi secara mendalam karakteristik SDM PNS seperti apa, lalu dianalisis lebih lanjut. Misalnya seorang pegawai tidak mencapai target karena apa? Apakah beban atau target terlalu berat atau ada variabel lain, atau karena tidak kompeten, atau karena organisasinya yang tidak kondusif ? Pada dasarnya, terdapat 4 hal yang bisa diperbaiki, yang pertama adalah kompetensi pegawai melalui pelatihan, kedua perbaikan organisasi melalui efisiensi, ketiga mensinkronkan SDM, dan yang keempat melakukan manajemen yang lebih baik dari identifikasi gap pegawai baik kompetensi maupun kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizy, Qadri. 2007. *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Gramedia.
- Del Po , Amy. 2005. *The Performance Appraisal Handbook*. Berkeley : Nolo.
- Dwiyanto, Agus. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : UGM Press.
- Muhammad, Fadel. 2008. *Reinventing Government : Pengalaman dari Daerah*. Jakarta Kompas Gramedia.
- Purnawanto, Budi. 2005. *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta : Grasindo.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo.
- www.kompas.com, diakses tanggal 23 Mei 2013.
- www.bkn.go.id, diakses tanggal 27 Mei 2013.
- www.menpan.go.id, diakses tanggal 22 Agustus